

BÓDI-SCHUBERT Anikó

# A DISZTRIBÚCIÓ KISZERVEZÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ELLÁTÁSI ÉS MŰKÖDÉSI KOCKÁZATOK

A cikk célja, hogy elemző bemutatását adja az ellátási láncok működéséhez, különösen a disztribúciós tevékenység kiszervezéséhez kapcsolódó működési kockázatoknak. Az írás első része az irodalomkutatás eredményeit feldolgozva az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése mögött rejlő okokat törekszik feltárni, s röviden bemutatja a vállalati kockázatkezelés lehetséges lépéseit e téren. A cikk második gondolati egysége mélyinterjúk segítségével összefoglalja és rendszerezi a disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó kockázatokat, számba veszi a kapcsolódó kockázatkezelési lehetőségeket, s bemutatja a megkérdezett vállalatok által alkalmazott kockázat-megelőzési alternatívákat.

**Kulcsszavak:** kiszervezés, kockázatkezelés, ellátási lánc, disztribúció, üzletmenet-folytonossági terv

A globalizáció gazdasági és társadalmi jelenségeinek felerősödése egyre erősebben hat az ellátási láncok működésére. Az elmúlt évtizedekben az ellátási láncok – illetve ezzel párhuzamosan –, az üzleti hálózatok komplexitásának növekedésével egyre bonyolultabb ellátási struktúrák kialakulásának tanúi lehettünk, amely jelenségek az ellátási láncok sérülékenységeinek fokozatos növekedését idézik elő. Mentzer et al. (2001) szerint napjainkban az ellátásilánc-menedzsment legnagyobb kihívása, hogy az ellátási láncok tagjai hogyan osszák meg a teljes lánc szintjén realizált hasznokat és az ehhez kapcsolódó kockázatokat, hiszen az egyes tagok esetében jelentkező haszon és kockázat mértéke jellemzően nem azonos, ami bonyolulttá és sérülékennyé teszi a láncok működését.

A cikk célja, hogy bemutassa az ellátási láncok működési kockázatait felerősödését kiváltó okokat, s feltáró-rendszerező elemzését adja az ellátási láncok működéséhez kapcsolódó, kiemelten a disztribúciós tevékenység kiszervezésével összefüggő kockázatoknak. Vállalati mélyinterjúk eredményeire alapozva a cikk törekszik részletesen elemezni a kiszervezés kapcsán a megbízó vállalatok esetében tapasztalt működési kockázatokat, illetve az ehhez kapcsolódó ellátási kockázatmenedzsment-tevékenység gyakorlatban tapasztalható megoldásait. Az írás kitüntetett fogalmai

közé tartoznak: az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése, a kiszervezéssel összefüggő működési kockázatok, illetve a kockázatkezelés lehetséges megoldásai, ideértve az üzletmenet-folytonosság tervezését.

## Az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedése

A XXI. századi logisztikai menedzsmentirodalom egyik központi fogalmává, gyakran vizsgált témájává vált a globális logisztikai tendenciákhoz kapcsolódó ellátási kockázatok elemzése, kezelésének lehetőségei. Az ellátási kockázatok központi témává válását jól szemlélteti Paulsson (2007) statisztikája, amely szerint a legfontosabb<sup>1</sup> európai és észak-amerikai menedzsment-folyóiratokban 2000 és 2006 között – évről évre növekvő számban – összesen mintegy 155 szakcikk jelent meg e témához kapcsolódóan, több mint 133 szerző munkájaként. Jelen fejezetben elsősorban irodalomkutatási eredményeimet rendszerezve bemutatom azokat a tényezőket, amelyek az ellátási láncok sérülékenyebbé válását, növekvő kockázati kitettségét eredményezhették az elmúlt két évtizedben.

A kockázati kitettség növekedésének elemzése előtt szükséges röviden definiálni, mit értünk működési

kockázat kifejezés alatt. A *kockázatot* egy negatív esemény bekövetkezésének a valószínűségeként tarthatjuk számon (Zoltayné [szerk.], 2005), amely definíció jól világítja meg a szó három legfontosabb dimenzióját (Mullai – Paulsson, 2002):

- **Komplexitás:** mind a vállalatok, mind az egyének lehetőségek halmazában élnek. Az egyes scenáriók közötti választás csak ideális esetben szabad, a legtöbb esetben képességeinek és környezetünk által korlátozott. Az egyes scenáriók különböző hasznossággal bírnak, emellett egymásra és más jövőbeli választásokra is hatással vannak. A közöttük való választás lehetőségének következményei sokszor nem mérhetők fel egyértelműen, mert az említett keresztthatásokat nem tudjuk megfelelő mértékben kiszűrni.
- **Valószínűség:** a kockázat kapcsán soha nem biztos eseményről van szó mind a vállalatok, mind pedig az egyének csak a bekövetkezés valószínűségét tudják – bizonyos mértékben – becsülni, súlyozni, rangsorolni, ám pontos előrejelzésekkel nem rendelkeznek.
- **Következmény, bizonytalanság:** a vállalatok és az egyének a pozitív események elérése érdekében cselekszenek, elvárásaik szerint elsősorban pozitív események bekövetkezését várják/veszik szívesen. Ebből következően bizonytalanságot éreznek, ha a pozitív esemény ellentétje válhat valóra, így tehát mentálisan szorosan összekapcsolódik a kockázat és a negatív esemény fogalma.

A vállalati gyakorlatban minden üzleti tevékenységhez bizonyos mértékű kockázat kapcsolódik, mely alatt valamilyen potenciális jövőbeli veszélyt, illetve veszteség bekövetkezésének esélyét értjük. Általánosabb értelemben a vállalatok esetében a *működési kockázat* nem más, mint a jövő kiszámíthatatlansága, bizonytalansága, ami veszteséget okozó eseményekhez vezethet. Ilyen lehet például a minőség romlása, a megrendelés-teljesítések átfutási idejének növekedése, pótlólagos erőforrásigény megjelenése, amelyek – közvetlenül vagy közvetetten – minden esetben nem várt költségnövekedést okoznak (Fehér, 2008).

### Kiszervezés

Számos kutatás a kiszervezést, mint az 1990-es évek második felétől markánsan felerősödő üzleti gyakorlatot nevezi meg az ellátási kockázatok elmúlt években tapasztalt fokozott sérülékenysé válásának legfőbb okaként. A működési hatékonyság növelése és a költségek csökkentése érdekében általános tendencia, hogy a vállalkozások alapvető képességeikre koncentrálnak

és támogató folyamataikat kiszervezik, amely számos előnye mellett gyengítheti működési stabilitásukat és fokozza az általuk vállalt kockázatot. Jónéhány iparágban elterjedt tendencia, hogy a beszállítókkal, logisztikai szolgáltatókkal stratégiai partnerkapcsolatot építenek ki az ellátási láncok központi vállalatai, így egy-két beszállítóra (single/dual sourcing) épül stratégiai beszerzési és/vagy disztribúciós tevékenységük. Az alapvető képességekre való koncentrálással a vállalati határok átrendeződnek, az egyes vállalati tevékenységstruktúrák átalakulnak, bonyolultabbá válik az ellátási láncok működése, ami a fizikai és információs folyamataikban megsokszorozza a szakadások veszélyét (Svanberg, 2004).

Számos előnye mellett a kiszervezés növeli a központi vállalat kiszolgáltatottságát s a partnerek egymástól való függőségét. Természetesen az üzleti partnerkapcsolat irányítási tényezői és hatalmi struktúrája nagyban befolyásolja az ellátási kockázat mértékét, ám mindenképpen elmondható, hogy a kiszervezés és a házon belüli tevékenységek, illetve a beszállítók számának csökkenése, az ellátási láncok kockázati tényezőinek növekedése, s ezáltal a stabilitás csökkenésének irányába hat. Lonsdale (1999) két fő kockázat megjelölését említi a kiszervezés esetében:

- Azok a képességek (erőforrások), amelyeket kiszerveztek a turbulens gazdasági folyamatok és az iparági verseny tendenciáinak megváltozása miatt, a jövőben kritikussá, versenyelőnyforrássá válhatnak, így a kiszervezés hosszú távon – amennyiben rossz helyzetfelismeréssel és reagálási képességgel párosul – a vállalati versenyképesség csökkenését okozhatja, a megbízó vállalat túlzottan függővé válhat a kiszervezett tevékenységet végző féltől, még annak ellenére is, hogy kezdetben részletesen szabályozták a kiszervezéshez kötődő feltételrendszert, különösen igaz lehet ez single, illetve dual sourcing esetén.

Lalonde és Cooper (1999) szerint a következő kockázatokkal kell szembenézniük azoknak a cégeknek, amelyek kiszervezik egyes tevékenységeiket:

- A kontroll elvesztése – bármilyen szerződéses vagy informális jogosítványok állnak a megbízó rendelkezésére, a tevékenységét kiszervező félnek tartania kell attól, hogy elveszíti a kiszervezett tevékenység feletti ellenőrzés és befolyásolás lehetőségét. Ez a fenyegetettség főként hosszú távon jelentkezik.
- Az üzletmenet-folytonosság sérülése – kiszervezéskor tartani kell attól, hogy az adott tevé-

kenységet átvevő fél nem lesz képes a tőle elvárt, illetve megállapodott színvonalon végezni a tevékenységet, működésében keletkezhetnek külső, véletlen zavarok, amelyekre a megbízónak is fel kell készülnie.

- A technológiai folytonosság sérülése – a fentiek mellett a megbízóknak tartaniuk kell attól is, hogy a kiszervezett feladatokat ellátó fél nem végzi el azokat a technológiai fejlesztéseket, újításokat, amelyet a megbízók fejlesztései, elvárt vevőkiszolgálási színvonala megkövetelnének, így hosszú távon sérülhet a vállalat kiszolgálási színvonala és/vagy termékminősége.

### ***Egyre erősödő globális logisztikai tendenciák: gyártásmélység csökkenése, tömeges testre szabás és késleltetés elterjedése, szállítási intenzitás növekedése***

Az elmúlt évek legfontosabb globális logisztikai tendenciái közé tartozik a gyártásmélység csökkenése, a moduláris gyártás és a tömeges testre szabás elterjedése. Napjainkra a klasszikus termelő iparágak alapvető kompetenciái megváltoztak, a gyártás helyett az összeszerelés, minőségbiztosítás és az ellátási lánc koordináció került tevékenységük fókuszába (Gelei, 2010). Az egyre differenciáltabb fogyasztói igények kiszolgálása érdekében a tömeges testre szabás, s az ezzel összefüggő moduláris gyártás és késleltetés jelensége is egyre több iparágra terjedt ki, s vált általánosan elterjedt gyakorlattá (Halászné, 2001). Ezek a tendenciák együtt járnak a termékek előállításához és értékesítéséhez kapcsolódó szállítási intenzitás fokozódó növekedésével s az átfutási idők csökkenésének, az ellátási koordináció növekedésének igényével.

Az említett globális logisztikai tendenciák terjedésével az ellátási lánc sérülékenysége jelentősen emelkedik. Az ellátási láncokban részt vevő szereplők körének bővülésével, a szállítási távolságok, fuvarozásban alkalmazott multimodális megoldások és átrakási pontok növekedésével megszorodott az ellátási láncokban végbemenő, fizikai és információáramlási folyamatokat fenyegető szakadások valószínűsége (Paulsson, 2007). A szállítási intenzitás dinamikus növekedése kapcsán érdemes kiemelni az infrastrukturális alkalmazkodás hiányából következő problémákat. Minél nagyobb ugyanis egy iparág szállítási igénye, annál nagyobb a közlekedési bizonytalanságokból és potenciális akadályokból következő kockázat mértéke, az infrastruktúra pedig csak nagyon lassan tud alkalmazkodni ezekhez a változásokhoz, illetve kapacitásai sok esetben végesek (lásd autópályák, kikötők zsúfoltsága). Ez az egyre kifeszítettebb működés szintén növeli az ellátási

láncok sérülékenységét, töredezetté válásának esélyét (Kajüter, 2003).

### ***A lean működés elterjedése***

A hatékonyság növelése és a költségek csökkentése érdekében a karcsúsítás, az ún. lean szemlélet nemcsak a termelési folyamatokra, hanem a teljes vállalati működést átfogó menedzsmenttevékenységre is kiterjed (Losonci, 2010). Az operatív működésben tapasztalható számos előnye mellett a karcsúsításból következő csökkenő készletszintek, rövidülő átfutási idők, illetve a költséghatékonyság folyamatos növelésére irányuló fejlesztések is növelik a kockázati kitettséget. A vállalatok működésében jelentősen csökkennek ugyanis a kritikus helyzetekre való reagálás képességét növelő ütközőkapacitások, az átfutási időkben található pufferek szintén minimalizálódnak, így a vállalati teljesítményhatárokat egyre inkább súroló, kifeszített működés nehezíti a normál helyzetektől eltérő események kezelésében (Andersson – Norrman, 2003).

### ***Rövidülő termékéletciklusok***

Az üzleti folyamatokban tapasztalható turbulencia egyik jelentős következménye a termék-életciklusok általános lerövidülése, az innovációk, megújított termékváltozatok/típusok fokozott piaci jelenléte. A termékéletciklusok rövidülése, illetve a többféle termékváltozatok egy időben tapasztalható piaci jelenléte csökkenti az ellátási lánc stabilitását, növeli a fizikai és információs folyamatok koordinációjának igényét, s ezzel párhuzamosan emeli az ellátási folyamatokban előforduló szakadások bekövetkezésének valószínűségét. Az utóbbi időben a tömeges testre szabás jelenségének felerősödésével e kockázatból következő fenyegetettség szintén egyre markánsabban van jelen az ellátási láncok működésében (Paulsson, 2007).

### ***Terrorfenyegetettség növekedése***

A globalizáció társadalmi jelenségeinek egyik káros „mellékterméke” a világszintű terrorhálózatok fenyegetésének növekedése. Ez a jelenség az üzleti világban csak közvetett fenyegetettséget jelent ugyan, de jelentős hatást gyakorol a szállításokra, stratégiai beszerzésekre, az IT-infrastruktúra működtetésére. A terrorizmustól való fenyegetettség nyilvánvalóan különböző az egyes iparágak esetében, problémás azonban, hogy jelentős mértéket ölt a logisztika szempontjából olyan kulcsiparágak esetében, mint az olaj- és energiaipar vagy a légi és vasúti közlekedés. A terrorizmus közvetett hatása a megelőző biztonsági intézkedések, hatósági és belső vállalati előírások számának gyarapodása, amelyek egyrészt növelhetik az átfutási időket, más-

Az ellátási láncok sérülékenyebbé válásának okai

Az ellátási láncok sérülékenyebbé válását kiváltó tényezők	Az egyes kockázati tényezők hatása az ellátási láncra
<i>Kiszervezés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kiszervezett képességek versenyelőnyforrássá válása</li> <li>– túlzott függőség a kiszervezést végző féltől</li> <li>– kiszervezett tevékenység feletti kontroll elvesztése</li> <li>– üzletmenet-folytonosság sérülése</li> <li>– technológiai fejlődés sérülése</li> </ul>
<i>Erősödő globális logisztikai tendenciák</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– moduláris gyártás</li> <li>– gyártásmélység csökkenése</li> <li>– késleltetés</li> <li>– szállítási intenzitás növekedése</li> <li>– fizikai és információs folyamatok közötti szakadás lehetőségeinek megszorodása</li> </ul>
<i>Lean működés elterjedése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– puffertkapacitások drasztikus csökkenése</li> <li>– átfutási idők lerövidülése</li> <li>– ellátáslánc-folyamatok kifeszítetté válása</li> </ul>
<i>Rövidülő termék életciklusok</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az ellátási láncok stabilitása csökken</li> <li>– a koordinációs folyamatok igénye megnő</li> </ul>
<i>Terrorfenyegetettség növekedése</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fokozódó biztonsági intézkedések és előírások</li> <li>– kritikus infrastruktúrák kockázati kitettségének növekedése veszélyezteti a közlekedés biztonságát, bonyolítja a szállításszervezést</li> </ul>

Forrás: Paulsson (2007: 40. o.)

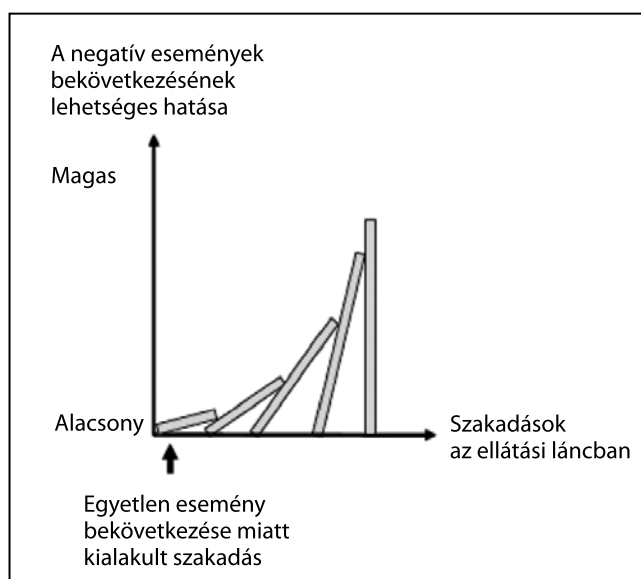
részt bizonyos iparágak esetén jelentős költségtöbbletet generálhatnak (Sheffi et al., 2004). Az ellátási láncok kockázati kitettsége növekedését, sérülékenyebbé válását kiváltó tényezőket és kapcsolódó tendenciákat az 1. táblázat foglalja össze.

Az 1. táblázatban felsorolt hatások eredőjéből következően azt mondhatjuk, hogy az ellátási láncok működési folyamatai – elsősorban a kiszervezés, illetve a globális logisztikai tendenciák következményeként – az elmúlt évtizedben jelentősen megváltoztak, ezzel együtt sérülékenyséjük és kockázati fenyegetettségük növekedett. Érdemes kiemelni, hogy a már bemutatott tendenciákból fakadóan az ellátási kockázatok turbulenciája is folyamatosan erősödik: egyre több szerteágazó kockázati tényezővel kell számolni, folyamatosan jelennek meg új elemek, amelyeknek valószínűsége és egymásra való ún. keresztthatása is egyre nehezebben becsülhető. A kockázatok kezelésének komplexitása is változóban van, mivel az ellátási láncok összetett, bonyolult hálózatokat alkotnak, ezért a kockázatok enyhítése módszereinek is ehhez kell igazodniuk. Nem elég, illetve nem valószínű, hogy eredményes egy vállalatra koncentrálni kezelni a felmerülő működési kockázatokot, mindig a teljes ellátási lánc szintjén szükséges gondolkodni, s a kockázatok hatásait értékelni és enyhíteni (Norrman – Jansson, 2004). Számolni kell emellett a kockázatok egymást erősítő, tovagyrúzó hatásával is. Gyakori ugyanis az a jelenség, hogy a kockázatok egymást erősítve dominóelvszerűen jelentkeznek, azaz

egyik negatív esemény bekövetkezése egyben kiváltója egy másiknak. Ezek az együttes hatások természetükből következően még tovább fokozzák az ellátási láncok sebezhetőségét, illetve nehezítik a negatív események hatásának enyhítését, felszámolását (Paulsson, 2007). Az előbb említett mechanizmust nevezzük kockázatok dominóeffektusának, amelyet az 1. ábra szemléltet.

1. ábra

#### A kockázatok dominóeffektusa



Forrás: Paulsson (2007: 40. o.)



## A kockázatkezelés lépései, megoldásai

Természetesen a kockázatbecslés és -kezelés nem újszerű megoldás a vállalatok működésében, egyes szektorokban – mint például a kereskedelmi banki ügyletek, biztosítások – több évtizedes múltat tekint vissza. Jelen fejezetben rövid áttekintést mutatok be a kockázatkezelés résztevékenységeiről, illetve az üzletmenet-folytonosság tervezésével kapcsolatos elvárásokról.

A *kockázatkezelés* a leginkább átfogó vállalati tevékenységrendszer, amely magában foglal minden olyan tényezőt, ami a vállalat működésében a kockázatokkal – azok becslésével, enyhítésével, monitoringjával – összefügg. Kockázatkezelési tevékenysége során alapvetően kétféle stratégiát követhet a vállalat. Lehet *proaktív*, amikor aktívan fókuszál a kockázatkezelésre, azaz a negatív esemény bekövetkezésének megelőzésére helyezi a hangsúlyt. A *reaktív* stratégia pedig a válságmenedzsment-tevékenységekre való felkészülést helyezi előtérbe, és különböző okokból bekövetkező krízisekre vonatkozó üzletmenet-folytonossági terveket dolgoz ki (Rasmussen – Svedlung, 2000).

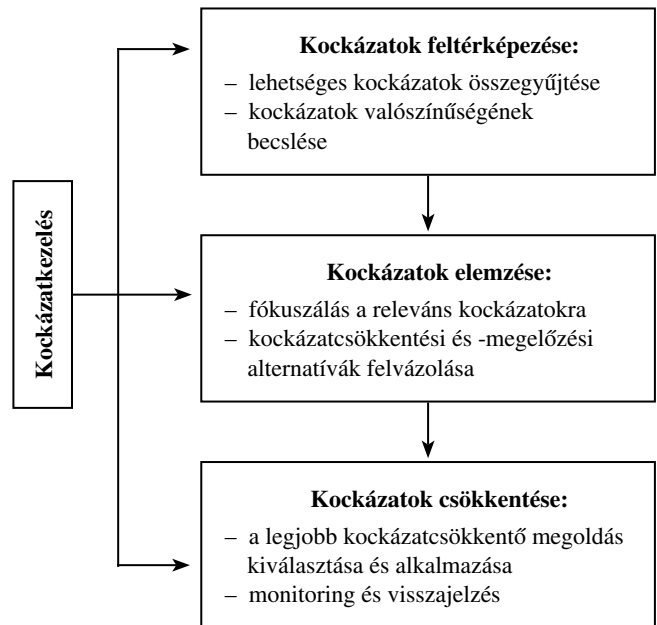
A *kockázatkezelésnek* Mullai és Paulsson (2002) által rendszerezett struktúrája alapján különböző szintjei léteznek a vállalati gyakorlatban, amelyeket a 2. ábra szemléltet. A *kockázatkezelés* első lépcsőfoka, amikor feltérképezzük a lehetséges kockázatokat, próbáljuk *megbecsülni valószínűségüket*, illetve súlyozni azokat. A kockázatok megbecslésekor három lehetséges módszertan áll rendelkezésünkre. Szerencsés esetben, ha elegendő múltbeli adatra támaszkodhatunk, vagy megfelelően kvantifikálhatók az egyes kockázatokhoz kapcsolódó valószínűségek, számos matematikai-statisztikai módszert használhatunk becsléseink során. Ha nincsenek múltbeli adataink, de úgy értékeljük, hogy megfelelő iparági szakértelemmel, analógiákkal rendelkezünk, akkor azokra támaszkodva is előrejelzést készíthetünk. Ha pedig semmilyen adatbázis nem áll rendelkezésünkre, illetve nehezen számszerűsíthető az egyes negatív események bekövetkezésének valószínűsége, akkor szakértői becslések, kvalitatív kutatási eredmények alapján tudunk becslést készíteni a vizsgált kockázatok bekövetkezésére, amelynek bizonytalansága jellemzően jóval meghaladja a kvantitatív eljárásokét.

A kockázatkezelés következő állomása, amikor *kiértékeljük a becslések eredményeit, fókuszálunk a leginkább relevánsnak ítélt kockázatokra*, illetve megpróbálunk a kockázat megelőzése érdekében intézkedéseket tenni, felvázoljuk a kockázatcsökkentés lehetséges alternatíváit. A kockázatkezelés e stádiumában kvalitatív és kvantitatív módszerek széles skáláját ismerteti az irodalom (Hamilton, 1996; Paulsson, 2007).

A kockázatkezelés utolsó lépésében pedig jellemzően arra törekcszenek a vállalatok, hogy *az egyes kockázatok esetében azonosítsák és alkalmazzák a leginkább releváns kockázatcsökkentő megoldásokat*, illetve folyamatos *monitoring* alatt tartásuk és értékeljük az eredményeket.

2. ábra

A vállalati kockázatkezelés szintjei



Forrás: Mullai – Paulsson (2002) átdolgozva

## Válságkezelési forgatókönyvek – üzletmenet-folytonossági tervek

A kockázatkezelési irodalom klasszikusan öt lehetőséget nevez meg – csökkenő elfogadási preferencia szerint –, amely a vállalatok számára működési kockázataik kezelése kapcsán rendelkezésre áll. E megközelítés szerint a vállalatok megpróbálhatják elkerülni, csökkenteni, áthárítani, megosztani, és ha egyik megoldás sem működik, akkor vállalni az őket fenyegető kockázatokat (Andersson – Norrmann, 2002). Abban az esetben, amikor már semmilyen más megoldás nem lehetséges vagy nem racionális, jobb, ha a vállalatok vállalják a kockázatot, és nem annak megelőzésére, csökkentésére vagy áthárítására készülnek fel, hanem a negatív esemény bekövetkezésének esetére dolgoznak ki ún. *üzletmenet-folytonossági terveket*. A kockázatkezelésnek a válságmenedzsment-tevékenység is része tehát, a vállalatoknak arra az esetre is – előre kidolgozott – működőképes megoldást kell találniuk, ha a már felismert és enyhített kockázatok – bármilyen okból – elháríthatatlanul bekövetkeztek. Az üzletmenet-folytonossági tervek általában a (létesítményeket érő) elemi katasztrófák, tömeges

alkalmazotti megmozdulások, informatikai krízisek, illetve jelentős piaci kockázatok, a beszállítói, szolgáltatói vagy a vevői érintetti kör részleges vagy teljes kiesésének esetére írnak elő intézkedéseket. Fontos, hogy ezek az üzletmenet-folytonossági tervek életszerűek legyenek, alaposan és részletesen kidolgozzák azokat, s pontosan definiálják, hogy mely szervezeti egységnek milyen feladatokat kell ellátnia a válságperiódusban, s kinek meddig terjed a felelősségi és hatásköre. Kritikus időszak esetén hatásos lehet, ha egy szűk szakmai irányító testület végzi a koordinációt, amely a válság időszakáig korlátlan jogosítványokkal rendelkezik. Ilyenkor ugyanis a gyors és szakmailag átgondolt reakcióknak a jelentősége sokkal inkább felértékelődik, mint normál időszakokban (Hiles – Barnes, 2001).

### A disztribúció kiszervezésével összefüggő működési kockázatok

E fejezetben mélyinterjúk eredményeire támaszkodva a disztribúció kiszervezésével összefüggő, a megbízó vállalatok esetében jelentkező működési kockázatok rendszerező bemutatását teszem meg. A nevezett kockázatok feltérképezése érdekében félig strukturált mélyinterjúkat végeztem – szám szerint 12 darabot – olyan vállalatok logisztikai vezetőivel, amelyek a disztribúciós tevékenységüket teljesen, vagy jelentős részben legalább egy éve logisztikai szolgáltatókhoz szervezték ki. Az interjúalanyok különböző iparágakból kerültek ki, nevezetesen: élelmiszeripar és egyéb FMCG<sup>2</sup> (6 interjú), gyógyszeripar (3 interjú), szerszámgépgyártás (1 interjú) és autóipar (2 interjú). Érdekes és tanulságos, hogy az eltérő iparágak ellenére az interjúalanyok kiszervezéssel összefüggő kockázatokról alkotott véleménye erőteljesen egybevágott. A fejezet további részében az interjúk eredményeit feldolgozva és rendszerezve, pontokba szedve mutatom be a disztribúció kiszervezése kapcsán leginkább relevánsnak tartott kockázatok, azok lehetséges következményeit, illetve megelőzésüknek lehetséges módját.

### A kiszervezés tényéből, különösen a *single sourcing*-ból következő kockázatok

Az első fejezetben ismertetett irodalomkutatás eredményeivel megegyezően a disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó kockázatok értékelésekor az interjúalanyok egyöntetű véleménye az volt, hogy *a legnagyobb potenciális veszélyt jelentő kockázat a logisztikai szolgáltatótól való függőségben és kiszolgáltatottságban rejlik*. Bár a szolgáltatók kiválasztását minden esetben alapos piackutatás és több hétig, vagy akár hónapokig is elhúzódó tárgyalássorozat előzte meg, mindegyik meg-

bízó fél úgy érezte, hogy közép-, illetve hosszú távon a kiszervezés előnytelen helyzetet teremthet vállalata számára. Az egyik élelmiszer-ipari vállalat logisztikai vezetője a következő okokra vezette vissza az említett függőséget: „Azzal, hogy egy logisztikai szolgáltatót kiválasztottunk, tulajdonképpen röghöz kötöttük magunkat, hiszen gondoljunk csak bele, hogy mekkora óriási költségbe kerülne a szolgáltatónkat leváltani. Eleve már egy újabb szolgáltatót találni sem olyan könnyű, tekintettel a piacon sokszor tapasztalható képességbeli és kapacitáskorlátokra, azután több tízezer raklapnyi árut kellene fizikailag megmozgatni, de ez még mind az egyszerűbb része a dolognak. A legnagyobb költséget, problémát és bizonytalanságot az IT-rendszerek, ezen belül a készletnyilvántartások, elszámolások, EDI-kapcsolatok összehangolása okozza.”

A megkérdezettek többsége utalt rá, hogy a váltás nehézségeivel, bonyolultságával nyilvánvalóan a szolgáltatók is tisztában vannak, s interjúalanyaink úgy érzékelték, hogy több esetben – főként a szolgáltatói szerződés megújítása, feltételeinek újratárgyalása során – burkoltan éreztetik is, hogy – az egyik megkérdezett menedzser kifejezésével élve – „nyeregben vannak”. A kiszervezéshez kapcsolódó további általános, hosszú távon függőséget, kiszolgáltatottságot előidéző kockázatforrásként azonosították az interjúalanyok *a disztribúció menedzseléséhez szükséges vállalati tudás elvesztését is*. Ha egy vállalat bizonyos tevékenységének kiszervezése mellett dönt, az együtt jár azzal, hogy nem tart fenn párhuzamos kapacitásokat, s idővel az adott tevékenység végzéséhez, fejlesztéséhez szükséges tudást is elveszítheti, ami megnehezítheti az esetleges visszaszervezésről való döntést.

„Az is korlátozza a mozgásterünket, hogy amióta teljesen kiszerveztük az elosztási feladatokat, gyakorlatilag nincs olyan emberem, aki értene a túraszervezéshez, raktári folyamatszervezéshez, nincs vevőszolgálat és a többi fontos funkció. Így, ha mondjuk úgy 3-4 év múlva újraszámolnánk a dolgokat, s az jönne ki, hogy inkább érdemesebb lenne visszavenni az elosztást, akkor ugyancsak nagy gondban lennénk, gyakorlatilag a nulláról kellene bizonyos dolgokat kezdeni, ami rengeteg hibalehetőséggel jár” – ismertette a függőség egyik további potenciális kockázatát az egyik interjúalany.

Az ismertetett függőségi helyzetből az interjúalanyok a következő, megítélésük szerint, elsősorban közép- és hosszú távú fenyegetettséget jelentő további potenciális kockázatokot nevesítettek: *a megbízó számára előnytelen, egyoldalú szerződésmódosítás veszélye, jelentős szolgáltatói díjemelések veszélye, amelyből következően a megbízó vállalat elveszítheti a disztribúciós költségeinek befolyásolási képességét,*

a szolgáltatói teljesítményre való ráhatás korlátozott. Szintén kiemelt kockázati tényezőként említették a logisztikai szolgáltató csődjét, s az azzal járó negatív következmények veszélyét.

A logisztikai szolgáltató csődjét mint jelentős kockázatot főként azok az interjúalanyok emelték ki, akik a Rynart<sup>3</sup> ügyfelei voltak, s 2006-ban megtapasztalták a szolgáltató hirtelen kiesésének működésükre gyakorolt negatív hatását. Az egyik megkérdezett menedzser a következőképpen foglalta össze az események tapasztalatát: „Azt mondhatom, hogy a pályám talán legnehezebb napjai voltak, amikor egyik napról a másikra kiment alólunk a szolgáltató. Az elején teljes zűrzavar, mi intéztük az irodából a szállítások szervezését, kisebb fuvarozókat kerestünk, akik azonnal be tudtak ugrani a feladatra, közben a készlet egy részéhez a raktárban nem bírtunk hozzáférni, a napi készletadatok nem frissültek, a hiány egyre nőtt, nagy káosz volt, az biztos.”

Arra a kérdésre, hogy kockázatkezelési szempontból mit tanultak az esetből, a jövőben hogyan lehet megelőzni az ilyen típusú kockázatokat, az alábbi választ kaptam, s az interjúalanyok többsége is hasonló véleményen volt: „Hogy a jövőben hogyan lehet az ilyen eseményeket elkerülni, arra szerintem még most sincs biztos recept. Nyilván mindenki jóval óvatosabb a kiválasztásnál, a szerződések újrakötésénél, és a szolgáltatói áremeléseket is talán jobban elfogadja a piac, s az is gyanút kelt, ha valaki túl olcsónak bizonyul. De gyakorlatilag a szolgáltatók gazdálkodására annyira nincs rálátásunk, hogy nem tudom kizárni azt sem, hogy a jövőben újra előáll egy hasonló helyzet. Pláne, hogy a gazdasági válság köztudottan megrázta a logisztikai szolgáltató piacot.”

#### *A függőség kockázatának enyhítési lehetőségei*

Az egyetlen logisztikai szolgáltatóval való együttműködésből fakadó kockázatok érezhetően jelentős fenyegetettséget jelentenek a megbízók számára, felmerülhet tehát a kérdés, hogyan próbálják kezelni azokat, rendelkeznek-e bármilyen szolgáltatói kapacitáskiesésre vonatkozó tervekkel, potenciális üzletmenet-folytonossági megoldásokkal. Általában véve stabil és jó színvonalú szolgáltatói teljesítményről számoltak be a megkérdezett vállalatok, ritkán vannak vitás, igazán problémás eseteik és a szolgáltatóik gazdálkodását is megfelelőnek érzik, így jelenleg nem tartanak attól, hogy a Rynartéhoz hasonló helyzet a közeljövőben előfordulhat. Az interjúalanyok elsősorban a szolgáltatóval kötött szerződést jelölték meg, amelyben szabályozzák a szolgáltatói elérhetőségre, teljesítésre vonatkozó feltételeket, a legtöbb esetben hosszú felmondási időt – jellemzően 3-6 hónapos időtartam – alkalmaz-

nak a szerződéseikben, illetve jelentősen korlátozzák a szolgáltatói felmondás és szerződésmódosítás lehetőségeit, bár mindannyian elismerték, hogy ezek a kitételek a szolgáltatói csőd esetére nem szolgáltatnak megfelelő megoldást. Az interjúban részt vevő vállalatok közül ötven – főként azok, amelyek a Rynart-krízis kapcsán érintettek voltak a logisztikai szolgáltató hirtelen elvesztésében – rendelkezésre állási szerződést kötöttek alternatív logisztikai szolgáltatókkal arra az esetre, ha a saját szolgáltatójuk kapacitásai tartós vagy átmeneti időre jelentősen kiesnének. E rendelkezésre állási szerződések jellemzően a krízis időszaka alatti üzletmenet-folytonosság biztosításáról gondoskodnak, és elsősorban a termelő egységekből a disztribúciós központokba, illetve a raktárakból a vevőkhöz történő kiszállítások szervezése és ellátása céljuk. A megkérdezett vállalatok többsége azonban nem rendelkezik üzletmenet-folytonossági megoldásokkal a logisztikai szolgáltatójuk részleges vagy teljes kiesésére, amelynek okát az egyik érintett logisztikai menedzser a következőben jelölte meg: „Sokszor gondolkodtunk azon, hogy készülnünk kellene „a mi van akkor, ha” típusú helyzetekre, néhány szóba jöhető alternatív szolgáltatóval tárgyalunk is BCP<sup>4</sup> lehetőségekről, de igazából olyat, aki egy az egyben képes átvenni a jelenlegi munkáját vagy nem találtunk, vagy aki alkalmas lett volna, az a rendelkezésre állásért is jelentős díjat kért. Így úgy döntöttünk, hogy mivel jó megoldás nincs, illetve úgy érezzük, hogy teljesen nem is igazán lehet egy ilyen helyzetre felkészülni, inkább nem készítünk tervet, hanem szembenézünk az adott helyzetben jelentkező problémákkal.”

A megkérdezett interjúalanyok mindegyike egyetlen logisztikai szolgáltatóval dolgozott, amely helyzetet viszont hosszú távon kockázatosnak ítélte, illetve jelentősen tartott a kiszolgáltatottságtól, így érdemesnek tartottam azt is megvizsgálni, hogy a kiszolgáltatottság enyhítése érdekében nem merült-e fel annak lehetősége, hogy egyszerre több logisztikai szolgáltatót alkalmazzanak. Erre a felvetésre mindegyikük válasza az volt, hogy bár ezt a lehetőséget is többször körbejárták, mégis úgy gondolták, hogy elsősorban a már említett informatikai beruházások<sup>5</sup> jelentős költsége és működési kockázata, illetve a készletek egyszerűbb kezelhetősége érdekében nem bővítik szolgáltatóik számát.

#### *A logisztikai szolgáltató teljesítményingadozásához kapcsolódó kockázatok*

A disztribúció kiszervezéséből következő, az interjúk során azonosított második legnagyobb kockázati tényezőcsoport a logisztikai szolgáltató teljesítményingadozásához kapcsolódik, amely közvetetten



az előző pontban tárgyalt függőségből vezethető le. Az interjúk során számos logisztikai menedzser említette, hogy a napi, operatív működés szempontjából a legnagyobb kockázat abban rejlik, hogy *nincsenek hatásos eszközeik arra vonatkozóan, hogy a szolgáltató napi működésében tartósan és egyenletesen magas szolgáltatási színvonal garanciáit megteremtsék*. Nyilvánvalóan a szolgáltatóval kötött szerződés egyik legfontosabb eleme az elvárt szolgáltatási színvonal definiálása, mérése és az attól való eltérés meghatározása, mégis szinte mindegyik menedzser jelentős operatív kockázati forrásként tartotta számon a *szolgáltatói teljesítménnyel kapcsolatos problémákat és azok kezelését*. Ehhez kapcsolódó további kockázat a *teljesítményméréshez szükséges információkhoz való korlátozott hozzáférés*, amely problémát az egyik interjúalany a következőképpen szemléltette. „Nyilván a szerződésben mi is, amilyen részletesen csak tudtuk, leírtuk, hogy mit várunk el a szolgáltatótól, és az informatikai összeköttetésünk is megfelelőnek mondható, mégis vannak olyan események, amelyek a vevőink elégedettsége szempontjából, illetve a szolgáltatói teljesítmény szempontjából is fontosak, mi mégsem értesülünk megfelelően róla. Például megtörtént, hogy az egyik kisker-vevőnk délelőtt 11-re ütemezett tőlünk egy szállítmányt. A szolgáltató nem ért oda, csak délután 2-re, ezzel persze a vevő teljes ütemezését felborította, de miután nagy szüksége volt az áru, ezért beszorította még nehezen valahogy a délután folyamán. Én ebből az egész történetből a rendszerben ugye, csak annyit látok, hogy február 12-re volt a vevőnek feladott rendelése, amit aznap ki is szállítottak, tehát a szolgáltatói teljesítmény százszázalékos. Na de ez nyilván messze van attól, mert a vevőnk összességében egyáltalán nem boldog, ezért gondolom úgy, hogy egy ilyen szolgáltatói kapcsolatban a teljesítményhez kapcsolódó információk egy része méghozzá a vevők szempontjából fontos része a megbízók elől rejtve marad, amiben igenis van kockázat.”

Az elvárások alatti szolgáltatói teljesítményt, illetve a megbízói igényekhez való rugalmatlan szolgáltatói alkalmazkodást azért is nagyon problémásnak ítélték a megkérdezett logisztikai vezetők, mert *a vevőkiszolgálás minőségének romlásához vezethetnek és sérüléseket idézhetnek elő a megbízók vevőikkel való kapcsolatában*, ami jelentősen visszahathat a megbízók üzleti teljesítményére is.

A logisztikai szolgáltatók magas színvonalú teljesítményre ösztönzése, illetve *az elvárások alatti szolgáltatások kockázatának csökkentése elsősorban a szolgáltatóval kötött szerződésekben történik*. Az elvárt szolgáltatás alatti teljesítést kivétel nélkül mindegyik

megbízó *kötbérrel és egyéb szankciókkal bünteti*, s többükönél megjelentek a szerződésekben a *kimagasló teljesítményhez kapcsolódó pozitív ösztönzők* is. Szintén több vállalat alkalmazza a logisztikai szolgáltatói kapcsolat menedzselésére az *állandó kapcsolattartó foglalkoztatását*, illetve a *rendszeres vezetői egyeztetések gyakorlatát* az operatív folyamatok eredményes menedzselése érdekében, ami tapasztalataik szerint hatásos módja a kockázatok megelőzésének. A teljesítménymérési problémák elkerülése érdekében pedig jellemzően már a szerződésben részletesen szabályozták a *megbízó számára rendszeresen és kötelezően átadott és folyamatosan egyeztetendő, működéshez kapcsolódó információk jegyzékét*.

### Informatikai kockázatok

A kiszervezés kockázatai kapcsán már többször szó esett az informatikai rendszerekről, jelen pontban az informatikai rendszerek működési zavaraihoz kapcsolódó kockázatokat elemzem. A vállalati szükséglettervezésben a pontos és megbízható készletadatoknak kulcsfontosságú szerep jut, a disztribúció kiszervezésével viszont a megbízó vállalatok gyakorlatilag átadják a szolgáltatók számára a készletek feletti napi fizikai kontrollt, *illetve a készletnyilvántartások pontossága és megbízhatósága is a szolgáltató kompetenciájába tartozik*. Amennyiben a készletmenedzselés során a fizikai és az információs folyamatok között szakadás következik be, s az informatikai rendszerben található nyilvántartások nem a valós és pontos fizikai készletadatokat tartalmazzák, az jelentős problémákat idézhet elő a megbízó vállalat működésében. Az egyik megkérdezett autóipari beszállító logisztikai menedzsere a következő potenciális következményeket említette, amelyek a pontatlan készletadatokból származhatnak: „Azt lehetne mondani, hogy a teljes logisztikai működés a vállalatirányítási rendszer adatain alapszik. Ha azzal baj van, akkor gyakorlatilag rosszak az előrejelzések, a gyártási, raktározási kapacitások rosszul kihasználtak, a készletdöntések nem optimálisak, vagy hiány lesz, vagy nagymértékű felesleg, és persze a legnagyobb fenyegetettség, hogy a vevői megrendeléseket nem tudjuk majd megfelelő mértékben kielégíteni. Gyakorlatilag *elképzелhetetlen a költséghatékony működésünk az informatikai rendszerben rejlő pontos adatok nélkül*.”

További kockázatot jelentenek *a szolgáltató és a megbízó közötti interfész kapcsolatban bekövetkező működési zavarok*, amelyek szintén a vállalati készletadatok pontatlanságához vezethetnek, emellett a *szolgáltató raktárirányításirendszerének megbízhatósága* is jelentős szerepet kap a vevői igényeknek megfelelő



kiszolgálási színvonal szempontjából. E kockázatok megelőzését *rendszeres rendszerkarbantartással és -fejlesztéssel, folyamatos biztonsági adatmentéssel és -tárolással, megosztott szerverkapacitással, illetve szünetmentes energiaforrások alkalmazásával* igyekeznek kölcsönösen biztosítani a megkérdezett szereplők.

### *Készletek feletti kontroll részleges elvesztése*

Már részben az informatikai kockázatokhoz kapcsolódóan is említettük, hogy a disztribúció kiszervezésével az operatív készletkezelési tevékenység a logisztikai szolgáltatók feladataivá válik. Így a legtöbb megkérdezett vezető úgy érezte, hogy bár a készletmenedzsment stratégiai döntései továbbra is a saját kompetenciájuk része marad, a készletek feletti kontroll egy része mindenképpen átkerül a szolgáltatóhoz, amit kockázati forrásként érzektek. Az egyik gyógyszeripari vállalat logisztikai menedzsere ekként nyilatkozott a potenciális kockázatforrásokról: „A jó készletkezelésben az úgymond elméleti döntések mellett legalább olyan fontos a gyakorlati megvalósítás is. Mondjuk, a mi termékeink esetében óriási felesleges költségeket lehet azzal okozni, hogy *az elavulást* nem követjük ténylegesen nyomon, vagy nem annak megfelelően – elsősorban FIFO szerint, de egyes esetekben más szempontok is lehetnek – szolgáljuk ki a megrendeléseket. Másik jelentős szempont *a tárolási feltételekre vonatkozó előírások betartása*, a különböző veszélyes anyagok, hulladékok kezelése, elkülönítése, ami szintén nagyon lényeges a termékminőség és az egyéb iparági szabályozások szempontjából.”

Szinte kivétel nélkül minden megkérdezett megemlítette emellett a *különböző visszaélések, lopások kockázatát is, amelyek készlethiányt, illetve nyilvántartási pontatlanságot idézhetnek elő*. Az interjúalanyok arról számoltak be, hogy a hiány elkerülése, illetve a nyilvántartások pontosságának ellenőrzése érdekében a szolgáltatóval kötött szerződéseikben jellemzően *évente tételes leltárt* írnak elő, amelyben a megbízó alkalmazottai is személyesen részt vesznek, azonban ha „gyanús jeleket észlelnek”, akkor *eseti jelleggel is élhetnek az azonnali leltárellenőrzés lehetőségével*. Bár a leltárhoz kapcsolódóan néhányan azt is megemlítették, hogy a hatalmas árumennyiségből következően a tényleges ellenőrzési lehetőségek korlátozottak.

„Most tessék belegondolni, egy teljes leltár alkalmával több ezer raklapot kellene egyesével átnézni, megszámlálni úgy, hogy közben nyilván a kiszolgálás folyamatos. Az apróbb eltéréseket, trükköket gyakorlatilag lehetetlen észrevenni, azt szoktam mondani, hogy inkább visszatartó erőnek jó ez, mert a nagyon durva

hibákat képes csak kiszűrni, így remélhetőleg odáig sosem fajulnak a dolgok” – mondta az egyik megkérdezett menedzser. A hiányra vonatkozóan mindegyik interjúalany jellemzően egy elfogadható, „egészséges szintről” beszélt, amelynek mértékét szintén a szerződésekben rögzítik az ehhez kapcsolódó szolgáltatói felelősséggel és kártérítési kötelezettséggel együtt.

### *Üzleti titok védelméhez kapcsolódó kockázatok*

A disztribúció kiszervezése kapcsán a megkérdezett interjúalanyok további jelentős kockázatforrást láttak abban, hogy *a logisztikai szolgáltató hozzáfér bizonyos üzleti titkoknak tartott vállalati információkhoz*, amely kockázatforrás szintén közvetetten kapcsolható a már említett függőséghez. Ilyen érzékeny területek lehetnek például a *különböző promóciók adatai, az új termékek bevezetéséhez kapcsolódó információk*, vagy például a *készletmennyiséghez és -értékhez kötődő információk*.

„Amikor egy nagy áruházláncban promóciót szervezünk, legalább 8-10 héttel előtte már a raktárban kell lennie az árunak, hogy a beszállítást időben meg tudjuk kezdeni. Ez az idő viszont egy olyan versenytársnak, akinek a gyára Magyarországon van, vagy mondjuk nincsenek annyira kifeszítve a termelési kapacitásai, mint a mieink, simán elég arra, hogy ha olyan hat héttel a promó előtt tudomást szerez róla, akkor rászervezen a mi akciónkra, vagy közvetlenül utánunk indítson egyet. Egy új termék bevezetését is agyon lehet azzal ütni, ha közben a versenytárs hasonló termékein bombaakció van. A raktárakból pedig simán kimehet az ilyen információ, s nem is kell hozzá feltétlenül szándékoság vagy rosszindulat, elég a hanyagság is” – vázolta a problémát az egyik élelmiszer-ipari vállalat logisztikai vezetője. Természetesen az említett helyzetek megelőzése érdekében a vállalatok *részletesen szabályozzák a titoktartási feladatokat a szolgáltatókkal kötött szerződésekben, illetve jellemzően kikötik, hogy a logisztikai szolgáltató munkatársai ne léphessenek kapcsolatba munkájuk során a versenytársakkal, illetve sokan termékeik teljes mértékben elkülönített raktári tárolását is igénylik még abban az esetben is, ha az esetleg költség-többletet okoz*.

### *A bemutatott kockázatok hatásainak értékelése*

Az ismertetett kockázati tényezők kapcsán jól látható, hogy a disztribúció logisztikai szolgáltatókhoz történő kiszervezésével a *megbízó vállalatok kockázatkezelési tevékenysége alapvetően megváltozott, súlypontjai áthelyeződtek*. A megbízó vállalatok működéséből a disztribúció kapcsán gyakorlatilag *eltűntek vagy minimálisra mérséklődtek az addig jelentősnek tartott létesítményekhez, alkalmazottakhoz, fuvarkapacitásokhoz*

kapcsolódó működési kockázatok – ideértve a szintén kapcsolódó pénzügyi és biztonsági kockázatokat is – s ezzel párhuzamosan megjelentek a stratégiai partnerkapcsolat menedzseléséhez, koordinációjához fűződő kockázati tényezők, mint például a szolgáltatótól való függőség vagy a kiszolgálási színvonalra való mérsékelt befolyás. A napi operatív kockázatkezelési feladatok megoldása helyett a kockázatkezelés a logisztikai szolgáltatóval kialakított partnerkapcsolat kezelésének része lett, s jóval komplexebb, proaktívabb stratégiai szemléletet kíván meg a megkérdezett interjúalanyok véleménye szerint. Ehhez a jelentős változáshoz nyilvánvalóan a megbízó vállalatoknak alkalmazkodnia kell, ami rövid, illetve középtávon kihívásokat jelent számukra, ám ez a kockázatkezelésben történő alkalmazkodás kiemelt jelentőségű lehet a logisztikai szolgáltatóval való kapcsolat sikeres menedzselésében.

„Szerintem az tud igazából jó kapcsolatot kialakítani egy szolgáltatóval, aki képes hosszú távon előre gon-

dolkodni, felismerni az egyes szituációkban megjelenő veszélyeket és pontos célokat állítani. Nekünk onnantól kezdve, hogy a disztribúciót átadtuk, már nem azzal kell foglalkozni, hogy hány fok van a raktárban, vagy hogy elég költséghatékonyan szervezik-e a kiszállítást. Aki nem ismeri fel, hogy a kockázat már nem ebben van, hanem abban, hogy miben és hogyan állapodtam meg a partneremmel, illetve hogyan tudok egy tartósan magas vevőkiszolgálást számon kérni, az szerintem nem fog jól járni a kiszervezéssel, lehet, hogy még bonyolultabbá és problémásabbá is válik így a működése, mint előtte volt” – mutatta be a kockázatkezelés megváltozott szerepét és fókuszait az egyik megkérdezett gyógyszergyártó logisztikai vezetője.

A disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó kockázati tényezőket, a velük összefüggő további kockázatokat, illetve azok megelőzésének az interjúkban szereplő vállalatok által ismertetett lehetőségeit a 2. táblázat rendszerezi és foglalja össze.

2. táblázat

A disztribúció kiszervezéséből következő kockázatok és kezelési lehetőségeik

Azonosított kockázatscsoport	Kockázat megjelenésének formái	Lehetséges kockázatkezelési megoldások
Logisztikai szolgáltatótól való függőség, kiszolgáltatottság	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szolgáltatóváltás jelentős költségei és korlátai</li> <li>– tevékenység végzéséhez szükséges vállalati tudás elvesztése</li> <li>– egyoldalú szerződésmódosítás veszélye</li> <li>– disztribúciós költségek feletti kontroll elvesztésének veszélye</li> <li>– logisztikai szolgáltató csődje és annak veszélyei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– üzletmenet-folytonossági tervek kidolgozása, rendelkezésre állási szerződés kötése alternatív szolgáltatóval</li> <li>– szolgáltatói szerződés felmondási és módosítási feltételeinek részletes szabályozása és korlátozása</li> </ul>
Logisztikai szolgáltató teljesítményingadozása	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a szolgáltatói teljesítménybefolyásolási lehetőség korlátozott</li> <li>– korlátozott hozzáférés a szolgáltatói teljesítménymérési információkhoz</li> <li>– vevőkiszolgálási színvonal sérülésének fenyegetettsége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az elvárt kiszolgálási színvonal alulteljesítésének szankcionálása a szerződés alapján</li> <li>– rendszeresen átadott és egyeztetett információk szerződéses szabályozása</li> <li>– pozitív ösztönzők a magas színvonalú teljesítmény elérése érdekében</li> </ul>
Informatikai kockázatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>– készletnyilvántartások pontatlansága, szakadások a fizikai és információs folyamatok között</li> <li>– interfész kapcsolat zavarai</li> <li>– szolgáltató raktárirányítási rendszerének működési zavarai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rendszeres rendszerkarbantartás és -fejlesztés</li> <li>– folyamatos biztonsági adatmentés és -tárolás</li> <li>– megosztott szerverkapacitás</li> <li>– szünetmentes energiaforrások alkalmazása</li> </ul>
Készletek feletti kontroll részleges elvesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stratégiai döntések pontatlan kivitelezése</li> <li>– elavulás többletköltsége</li> <li>– tárolási feltételek szabályainak megsértése</li> <li>– lopás, visszaélések, készlethiány</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– készlettartási és -kezelési feltételek részletes szerződéses szabályozása</li> <li>– éves tételes leltárellenőrzés</li> <li>– a hiányköltség és a kapcsolódó felelősség részletes szerződéses szabályozása</li> </ul>
Versenytársak üzleti titkokhoz való hozzáférése	<ul style="list-style-type: none"> <li>– promóciós adatokról, új termék bevezetéséről, készletszintekről, egyéb érzékeny vállalati döntésekről való információk versenytársakhoz kerülése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szigorú titoktartási feltételek, illetve megsértési szankciók kikötése a szerződésben</li> <li>– termékek elkülönített szolgáltatói tárolásának és kezelésének megkövetelése a szerződés alapján</li> </ul>

## Összegzés

A szerző bízik benne, hogy a cikkben összefoglalt elméleti ismeretek és a bemutatott kutatási eredmények hozzásegítik az Olvasót az ellátási láncok működésében tapasztalható, különösen a disztribúció kiszervezése kapcsán jelentkező kockázatok tartalmának mélyebb megértéséhez, illetve kezelési lehetőségeinek felismeréséhez. A cikk az ellátási láncok kockázati kitettségének növekedéséhez kapcsolódóan – vállalati interjúk eredményeinek feldolgozása alapján – kiemelten fókuszált a vállalati disztribúció logisztikai szolgáltatókhoz való kiszervezéséhez kapcsolódó kockázatok ismertetéséhez. A cikk első része az irodalomkutatás eredményeit rendszerezve bemutatta, mely tényezők állhatnak az ellátási láncok növekvő sérülékenységeinek hátterében, a második pedig röviden ismertette a vállalati kockázatkezelés általános tevékenységeit.

A kvalitatív kutatás eredményeit összegző harmadik rész bemutatta a disztribúció kiszervezéséből következő legfontosabb működési kockázatok, nevezetesen a (i) szolgáltatótól való függőség, (ii) a szolgáltatói teljesítmény korlátozott befolyásolása, (iii) az informatikai kitettség, (iv) a készletek feletti kontroll részleges elvesztése, (v) az üzleti titkok versenytársak általi megismerése általi kockázati fenyegetettség gyakorlati formáit. *A mélyinterjúk egyik legfontosabb menedzsmentüzenete, hogy a kockázatok megelőzésének és kezelésének lehetőségei kapcsán kiemelten érdemes kezelni a szolgáltatóval kötött szerződés szerepét, a legtöbb kockázatkezelési lehetőséget a szerződésben szabályozzák. Amennyiben egy-egy fontos kockázatmegelőzési terület szabályozása a szerződéskötéskor elkerüli a megbízók figyelmét, úgy később nehéz elejét venni a kellemetlen helyzeteknek. Érdemes tehát a szolgáltatói szerződéseket a potenciális kockázatok és azok kezeléseinek lehetőségei szempontjából alaposan átgondolni, s egzaktan definiálni a 2. táblázatban összefoglalt érzékeny területeket s a hozzájuk tartozó tartalmi, felelősségi kérdéseket.*

A kvalitatív kutatás eredményeinek további lényeges üzenete, hogy *a kiszervezés előnyeit és kockázatait soha nem statikusan, hanem mindig dinamikusan érdemes szemlélni, értékelni.* Közép- és hosszú távon olyan lényeges változások mehetnek végbe az üzleti környezetben, hogy a kiszervezésről hozott eredeti döntés ártértekelődhet a költségekre és hasznokra, illetve kockázati fenyegetettségre vonatkozó aktuális eredmények és jövőbeli várakozások szerint. Érdemes tehát úgy kialakítani a kiszervezés működési kereteit, hogy az egyben ne jelentsen nagymértékű szolgáltatói függőséget vagy visszafordíthatatlan helyzetet.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A, B és C tudományos besorolású.

<sup>2</sup> Fast Moving Consumer Goods: gyorsan mozgó, nem tartós fogyasztási cikkek, például élelmiszer, tisztálkodási és takarítószer.

<sup>3</sup> A 2000-es évek első felében az egyik legmeghatározóbb logisztikai szolgáltató a hazai piacon, az FMCG-szektor legnagyobb gyártói disztribúciós tevékenységüket teljeskörűen hozzá szervezték ki. Bár számos előjele volt a szolgáltató bizonytalan pénzügyi helyzetének, illetve piaci működésének fenntarthatósága köztudottan megkérdőjelezhető volt, mindegyik megbízója kártartott mellette. Így rendkívül érzékenyen érintette őket a Rynart 2006. októberi csődje, amelynek hátterében egyértelműen a szolgáltató felelőtlen, racionalitást nélkülöző gazdálkodása állt.

<sup>4</sup> Business Continuity (vagy Contingency) Plan, az üzletmenet-folytonossági terv angol elnevezésének rövidítése.

<sup>5</sup> A megbízó vállalatirányítási és a szolgáltató raktárinformatikai-rendszere közötti interfész kiépítése és működtetése, a megbízó EDI-rendszeréhez való hozzáférés lehetővé tétele stb.

## Felhasznált irodalom

- Andersson, D. – Normann, A. (2003): Managing risk when outsourced advanced logistics. Conference Paper, 12th International IPSERA Conference, Budapest
- Borge, D. (2001): The book of risk. John Wiley&Sons Inc., New York
- Fehér P. (2008): Mindennapi kockázataink. Harvard Business review (Magyar kiadás), Vol. 10. No. 10. p. 4–13.
- Gelei A. (2010): Az ellátási lánc menedzsment. In: Demeter K. (szerk.) (2010): Az értékteremtés folyamatai. Egyetemi jegyzet, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 22–45.
- Halászné Sipos E. (2001): Logisztika Szolgáltatások Versenyképesség. Logisztikai Fejlesztési Központ, Magyar Világ Kiadó, Budapest
- Hamilton, G. (1996): Risk Management 2000. Studentlitteratur. Lund
- Hiles, A. – Barnes, P. (2001): The Definitive Handbook of Business Continuity Management. John Wiley & Sons. London
- IEC (International Electrotechnical Commission), 300-3-9, (1995): Dependability management – part 3: Application guide – section 9: Risk analysis of technological systems. IEC
- Kajüter, P. (2003): Risk Management in Supply Chains. Chapter in part 3: Instruments and Applications. in: Seuring, S. – Müller, M. – Goldbach, M. – Schneidewind, U. (eds.): Strategy and Organization in Supply Chains, Physica, Heidelberg, p. 321–336.
- Lalonde, B.J. – Cooper, M.C. (1999): Partnerships in Providing Customer Service: A Third Party Perspective. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL
- Lonsdale, C. (1999): Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. Supply chain management: An International Journal, Vol. 4, No 4, p. 176–183.

- Losonci Dániel I.* (2010): Lean menedzsment. In: Demeter, K. (szerk.) (2010): Az értékteremtés folyamatai, Egyetemi jegyzet, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet, p. 152–179.
- Mentzer, J.T. – DeWitt, W. – Keebler, J.S. – Min, S. – Nix, N.W. – Smith, C.D. – Zacharia, Z.G.* (2001): Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Issue 2, p. 1–25.
- Mullai, A. – Paulsson, U.* (2002): Oil Spills in Öresund – Hazardous Events, Causes and Claims. Lund University, Lund
- Nilsson, J.* (2003): Introduktion till riskanalysmetoder. Department of Fire Safety Engineering. Lund University. Report 3124, Lund
- Norrman, A. – Jansson, U.* (2004): Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34. Iss: 5, p. 434–456.
- Paulsson, U.* (2007): On managing disruption risks in the supply chain – the DRISC model. PhD értekezés, Department of Industrial Management and Logistics Engineering Logistics Lund University, Lund
- Rasmussen, J. – Svedung, I.* (2000): Proactive Risk Management in a Dynamic Society. Räddningsverket. Karlstad
- Sheff, Y. – Rice, J. – Fleck, J. – Caniato, F.* (2003): Supply chain response to global terrorism: A Situation Scan. EurOMA POMS Joint International Conference, Cernobbio
- Svanberg, J.* (2004): A Constructive Approach to the Interaction Between Risk and Logistics. Doctoral thesis. Department of Design Sciences. Division of Packaging Logistics. Lund University. Lund
- Zoltayné Paprika, Z.* (szerk.) (2005): Döntéelmélet. Alinea Kiadó, Budapest
- Cikk beérkezett: 2010. 6. hó  
Lectori vélemény alapján véglegesítve: 2010. 12. hó